نجاتاز ناكامي ودرماندكي





همان طور که نسمیم نیکولاس طالب در کتاب ناموفــق، هواپیماهــای منهدم شــده و خلاصه هر خود می نویسد: قبر ســتان رسـتوران های ناموفق بسـیار سـوت و کـور اسـت و پنهان مانــدن تعداد نسوع نجاتنیافتهای توجسه نکنیم و بسه این دلیل تحلیل های ما با خطا و سو گیری همراه باشد زيادي نمونه هــاي ناموفـــق و ديده شـــدن چندين خطرنـــاک بـــودن ایـــن خطــا از آن جاسـ خطرت کیوڈی ایس خطا را را چامن مید نجاتنیافتـگان عمدتا نابـود و ناپدید می شوند، از یه فراموش می شـود شکست مخفـی می ماند و ما بـا احتمال زیادی نمتنهـا از خاطر می بریم که نموندهای نجات نیافته اطلاعات بسیار مهمی در بر فوب یـــا هر دلیل دیگر جـــان بـــه در بر دهاند) باعث می شــود تا ما شــانس موفقیت خود را بیش از آنچه است، تصور كنيم. درست مثل داستان بمبافكُن ها، این نمونه های شکست خورده هستند که مهم ترین اطلاعات را برای تصمیم گیری دربر دارند و ما به آن دارند و باید به آنها بیشتر توجه شود، بلکه فراموش میکنیم که اصلا شکستخورده و ناموفقی وجود

كمتوجههس

يمى

کافے استنگاھے

قبرستانهاىخودروهاى

قراضه بيندازيم تامتوجه

شویمکەمحصولاتقدیمی چقدر پراشکال بودەاندو

اكثر بتمطلق آنهابه نسب

خودروهاىفعلىكيف

ودوامچندانینداشتهاند. درحقیقتمتخصصان

حرفهاىخودرومعتقدند

که خُودروهاًی فُعلیازنظر

منيت،راحتى،قابليت

اطمينان ودوام وكيفيتاز

تمامىدوران هاى گذشته

نجات بافتكان تحليل مآرا

- .. مخدوشمیکند

نند؛اماخطای بهترهم

موج میں ہرتیے۔ به همین ترتیےب وقتےی سےازمان ها برنامه سمنجش رضایت شمغلی را اجرا میکنند، تنها از افرادی که کماکان در سازمان مشغول ــهکار هســَتند درمــورد رضایت شغلیشــان می پرسند. کسانی که ىـــەكار ھىــ سیلیستان می پرسسه استین که بهدلیل نارضایتی شــغلی، سازمان را تــرک کردهاند، در نظرســنجی شــرکت ندارند تا درمــورد دلایل نارضاًیتی خــود توضیح دَهَند.این درحالی اســت که مهم ترین بخش اطلاعات، از افرادی به دست می آید که سازمان را به دلیسل نارضایتی تــر ک کر دہاند. نمونہ گیـــر ی تنہا از نجات یافتگان باعث می شـود تا مهم ترین بخش اطلاعات از دست رود و طرحهای سنجش رضایت شیغلی از هدفی که دقیقیا به آن منظـور طراحی و اجرا میشـوند بازمانند. فراموش نکردن این نکته که یک بخش بسیار مهم از دادهها در چنین طرحهایی جاافتاده و در دسترس نیست، حداقل کاری است که مدیران باید انجام دهند. البته

مصاحبههای خروج که امروزه هنگام خاتمه همکاری مصاحبه می حروع حسرور معدم می از می از بیش از پیش در افراد با سازمان انجام می شود و بیـــش از پیش در سازمان های دنیا جا افتاده، قدمی در ست برای مقابله ر ای ای بید بادار باخطای نجاتیافتگان است. خطــای نجاتیافتــگان مــا را به س

آموختــن از ستارگانســینما، مُدیرانعامل موُفق جهان، کار آفرینان بزرگ و ورزشــکاران و قهرمانان جهن، مزامريتان بزر فو ورزتستلزان فولمرانان بيناالمللى مى كشد. مردم به داستانهاى موفقيت و نصيحتهاى أنان توجه مى كنند تارالى موفقيت خود راهى بيابند. به همين ترتيب كنفرانسها هم از كسانى دعوت مى كنند كه از سيل گلولهما جان سالم به در بردهاند واز مهلكه نجات يافتهاند وموفق والدتوضيح دادكه آنها بايد بخشهايى از هواپيما را نقویت کنند که در نمونه های نجات یافته مورد اصابت گلوله قرار نگرفته است و اینها همان بخش هایی بودند که بمبافکن هایی که به آشــیانه بازنگشته بودند از

ت بمباعض میی حب مسیعه بر مسیعه بر مسیعه بر معاد آنجا مورد اصابت قرار گرفته و سـقوط کرده بودند: موتورها، دماغه، مخزن سوخت و کابین. والد استدلال کرد که با توجه به تکنولوژی و دقت بدافند آلمان ها، احتمال مورد اصابت قرار گرفتن همه بخشهای هواپیما با هم برابر است؛ چون گلولهها به صورت تصادفی صرفا در جهت بمبافکن ها شـلیک می شوند. اگر هواپیماهای بازگشته به آشیانه بیشتر دیده بود، ربیب اطلاعـات تعداد المالاعـات تعداد المالاعـات تعداد الرمایادگیریهای خودرا محمود به درس آموزی از احتمالات بقیه بخش مانز باید محمود به درس آموزی از احتمالات بقیه بخش مانز باید بالها و تنه و دم مورد اصابت قرار گرفتهاند، این

به انــدازه بالها و تنــه و دم مورد اصابت قرار گرفته باشــند؛ اما آن هواپیماهایی که در آن بخشها مورد اصابت قرار گرفتهاند بخشی از نمونه فعلی نیستند، چراکه رُ فرازُ محدودہ دشــمن ســقُوط کردہاند. والد ســـپس بــه مطالعه فهط توان تحمل هرکدام از بخشهای يبيذير بمبافكنها يرداخت و با استفاده از معادلات ریاضی و ســــتدلالهای آماری اثبات کرد که تقویت کــدام بخشها بهترین نتيجه ً اخواهد داشت. محاسباتي که حتیی هماکنیون نییز مورد

داه ته اب ت

فرماندهان نيروى هوايي متفقين افراد باهوشيي

بودند؛ داده های بسیار خوبی نیز در دست داشتند. به علاوه،

موقعيت نيز بسيار حساس

و بحرانسی بسود و بیسش از هسر زمسان دیگر نیساز بسه تحلیل و

تصمیم گیری درست وجود داشت. اما آنان باز هم نتوانستند

خطاى منطقى خود را تشخيص

دهند. تمرکز بر تحلیل و بررسی هواپیماهایسی کسه به آشسیانه

بازگشــــته بودند به جای تمامی

ر مواپیماهایی که برای ماموریت

اعزام میشیوند، میتوانست منجـر بـه شکسـتهای

جبرانناپذیری برای آنان شود.

اگر فکر می کنید که فرماندهان نیروی هوایی متفقین از معدود افرادی بودند که دچار این خطا

شردی بودند - - پار بین -شــدند، بهتر است به مثال هایی کــه در ادامه آمــده توجه کنید.

فراگير است.

استمىپندارىد.

ايده تأس

حقيقَت اين خطا بيـش از آنچه

ف رض کنید یکی از دوستانتان در حال بر

شلوغ شهر است و چون چندین رستوران موفق در

آن محدوده فعالیت می کنند بــه او می گویید که راه انداختن یک رســتوران محبوب دیگر در آن جا نباید

كار سختى باشد شما در حقيقت به اين نكته بى توجه

حــدود ٨٠درصد رســـتورانهایی که شــروع به کار

میکنند در سال اول فعالیتشان با شکست خاتمه مییابد اما چون اثری از آثار رستورانهای ناموفق

ت، به اشتباه شانس موفقیت خود را بیش از آنچه

- سی بنید که تنها نجات یافتگان را می بینید و درواقع

ـیس یک رســتوران در یکی از خیاباُن های

ک صحیح معها صوی پیشر مورد استفاده قرار می گیرد. خطای نجات یافتـــگان یکی از انواع خطاهای انتخاب اســت و در تعريف به خطای منطقی توجه و تمرکز کردن تنها بر نمونه های موفق ونجات یافته از فرآیندی که به نحوی انتخاب در آن وجود دارد، اطلاق می شود. این خطا باعث مخدوش شدن تحلیل های آماری، تعمیم های نادرست و نتیجه گیریهای اشتباه می شود. خطای نجات یافتگان همچنین باعث خوش بینی غیرواقعی و کاذب می شـود. این خطا ممکن اسـت باعث شود ر تا به اشتباه فکر کنیم که موفقیت گروهی به دلیل یک عامل خاص است، در حالی که این به اصطلاح موفقیت صرفا به دلیل نمایان شدن خوش شانسی ها و

موصیعا طرف به مین مدین میش خوش مسلمی مو پنهان ماندن بدشانسی هاباشد. خطای نجاتیافت گان باعث می شــود تـا به بازنــدگان مسابقات، کشته شــدگان جنــگ، . شکستخوردگان دنیای کسبوکار، کارآفرینان

بدجواد ثابت

فــراد موفـــق را مطالعـــه می کنیــد. بر نامههــای تلویزیونی از افـراد موفق دعـوت می کنند تا رموز پیروزی خـود را بـرای دیگران بیـان کنند. حتی نویسندگان معروفی مثل تام پترز و جیم کالینز نیز سازمانهای موفق را مطالعه می کنند تا رموز . سروزی آنها، راهگشای سازمان های دیگر در م ا: دانش ، نعالی باشد. در حقیقت بخش قابل توجهی ا حوزه کســـبوُکار و مدیریت، پندها و سرگذشت افراد یا سـازمان هایی اسـت که موفقیت در خشان

معروفٌ خود به ما می آموزد، به نوشـــته ها و سخنان کار آفرینــی که ســهبار کســبوکار های مختلفی در، بریسی که سمبار مسبو درهای مصلی را شــروع کرده و در هیچکدام موفــق نبوده توجه نمی کنیم، چراکه درس آموختن از کســی که خود

نبردها خونين و خونين تر و تلفات بيد می شد، طرفین بیش از پیش متوجه شده بودند که سرنوشت جنگ بستگی به تلاش های محققان ر۔ ب دانشہ . مندانی دارد که در پشــت جبههها به حل ۔۔۔ ۱۰ نظامی و پَیدا کردن روش های علمی برای برتریجویی بر دُشَّمن مُشغُول هستند. اساتید و پژوهشـگران تراز اول در رشـتههای مختلف به رتش پیوسته بودند تا جان هموطنانشان را نجات ت جنگ را به نفع خود تغییر ده و سرنوث زً اینُ نُخبِگان، ریاضیدان مجاری به نام آبراهام والد ود که با تذکر خطای نجات یافتگان به ه یـروی هوایــی متفقیــن، جان افــراد زیــادی را حات داد

۔ آبراهــام والد که تحصيــلات خــود را در اتريش نزد کارل منگر (پسـر کارل منگر معروف) به پایان رسـانده بود در ۱۹۳۸ بـه ایالاتمتحده مهاجرت کرد و پس از چندی به دپارتمان ریاضیات کاربردی ارتوپشار چندی به پرخیان ریخیات از بحرانی ترین ارتش پیوست. در آن زمان یکی از بحرانی ترین مشــکلات متفقیــن، نــرخ بــالای ســرنگونی بمبافکنهای آنان توسط پدافنــد آلمانها بود. بمبافکن های متفقین در آن زمان سنگین، کند و بسیار پهن پیکر بودند و هدف نسبتا آسانی براي پدافنــد و جنگندههای متحدین به حساب مىآمدند.

مهند تانک پرنده باعث میشد که هواپیما آن قدر سنگین شــود که نتواند پرواز کنــد. پس آنها می،ایسـت نشود که تواند برواز دیند. پس ایها می بیست تنها قسمتهایی از بدنه هواپیما را تقویت کنند. مسأله این بود که بوشاندن کدام بخش از بدنه بمبافکن ها شانس سرتگونی آنها را کمتر می کرد و این همان جایی بود که آبراهام والد، تیم مهندسان نیمروه هواییی را از گرفتارشدن در دام خطای

شد که آسیب دیدگر ها عمدتا در ناحیه زیر بالها، اطراف دم ، تنه اصلی هواپیما است؛ تنه، ر بالهاو دم. بـــا در دســـت داشـــتن ايـــن اطلاعات، شـما كـدام بخش از بدنسه بمبافكن هما را تقويمت می کردیند؟ بهطنور منطقتی که بیشتر از همه آسیب می بینند را باید تقویست کرد. امسا جناب کەشر کتھاىموفقى والــد فرماندهــان مهندس مثلمایکروسافت،گوگل واپلممکناستمانند يروىھوايىيى را متقاعد كرد كە بمبافكن هايي باشندكه بەرغماصابت گلولەباموفقيت بەآشيانەبر گشتەاند تقویت این قسمتها بهبودی در شانس سالم بازگشتن بافكن هيا ايجياد نمى كند. رعكس أو پيشنهاد كرد أنها بايد

> نطایی که والد بلافاصله متوجه آن ش ت که اطلاعات مهم برای تصمیم گیری درمورد مسأله فعلى از هواپيماهايي به كه به كمترين تقويتُ نياز داشتند.



ما برخــلاف حکمتــی کــه لقمــان در اصطلاح

یمی نیمی بچرا که درس اموخت از نسبی که خود هنسوز آن درس انیاموخت به نظر غیر منطقی میرسند.اما این تماییل ما بیرای آموختن از موفقیتها و بی توجهی به شکستها، مسأله سازتر از آن چیزی است که در نگاه اول بهنظر میرسد.

یی سبی تقریبا از هـر دو بمبافکنی که بـرای ماموریت بر فراز مواضـع آلمانها اعزام میشـد، یکی از آنها بر کرر و سعی میں داری ہی سیا ہی کا را بہ به آشیانه بازنمی گشت. سوالی که جناب آبراهام والد بـه همراه تیمی از مهندسـان ارتش باید برای آن راهحلی پیدا می کرد، این بود که چگونه شانس ر کی ... -رگونی بمبافکن های متفقین را کمتر کنند. ندسان نیروی هوایی میدانستند که پوشاندن بدنه هواپيما با زره اضافي مي تواند شانس سرنگوني هواپيما را در سورت اصابت گلوله کاهش دهد. اما بوشاندن كامل بدنه هواپيما و تبديل آن به يک

بجاتٌ يافتگان حفظ كُرد. ے ــان نیروی هُوایی تمامــی هواپیماهایی مهمندسان بیروی موریی معممی مورپیومدیی که با موفقیت از ماموریت به آشــیانه بازمی گشتند را به دقــت مطالعــه می کردند و نقاطــی که مورد اصابت گلوله قرار گرفته و آســیبدیده بود را ثبت می کردنــد. پس از ثبــت تجمعی اطلاعــات تعداد زیادی از بمبافکنها، مشخص نحات بافتگان کنیم،تنها كتابهاىافرادموفقرا مطالعه كنيمونهمصاحبههاي کار آفرینانموفقینگادهای کوچکوبزرگاکتفاکنیم، دانش و تصور ما از دنیا به شدت دچار سو گیری به متنجات يافتگان خواهد رفت.به يادداشته باشيم

خش هایے از ہواپیما را تقویت

میآید که بر فراز محدوده آلمانها مورد اصابت قرار گرفته و ســقوط کردهاند. قسمتهای آسیب دیده بمب افکن هایی که از مهلکه نجات یافتهانــد، اتفاقا قوی ترین بخش های بر مبافکن ها بودند؛ همان بخش هایی که آنان به دفعات از آن ناحیه مورد اصابت قرار گرفته، اما نوانسته بودند سالم به آشـــيانه باز گردند. تنه، بال ها و دم، بخشهاییی بودند که اصابت گلولـه به این قسمتها باعث سقوط هواپیما نمی شد؛ بخشهایی



می روند. اما در حالت کلی تــر و وقتی جامعهای میروند، ما روید علی می روز می در دچار یک سرخوردگی جمعی می شود رادهایی وجوددارد که می تواند مردم جامعه راز این بحران خارج کند متاسفانه جامعه امــروزی ما دچار دگی آموختهای شده است. مردم برای انجام هر کاری به در بسته میخورند. کسی که تصور میکند می تواند با کار کردن تا ۵سال آینده خانه بخر دووقتی بعداز ۵سال متوجه می شود که تمام محاسباتش به هم ریخته، یعنی باناکامی مواجه شــده است. آیین نامه ها هر روز عوض می شود و هیچ کس در مورد آینده شــغلی اش اطمینان داردونمیداند یکسال آینده قرار است چه چیزی پیش بیاید. همین اســترس ها می تواند در زندگی آزاردهنده باشد. یا مثال های دیگری ت و اقتصاد بر سر 1.15 زندگی مردم سایه انداخته،

رے ٹی تریم سے ایک سے ا همگی جــزو مشــکلاتی اســت که جامعه رادچار یک سرخوردگی اجتماعی کرده است.جامعهای که ثبات ندارد مثبتاندیشیدعوتکنیم درحالیکهخودایننگاهمنشأ یک جامعه دمدمی است که هر کاری را با بن بست مواجه مي كند. مهم ترين راه حلّ هم نمی توانیم با حرف های خوب مردم را به کامیابی دعوت کنیم ی ۱۹۹ رسان در ۳ اصل مهم و اساســـی خلاصه میشود، . حاکمیت قانسون، ثبسات و ۔ احتــرام بـــه خواد ۳اصلی است که اگر دولتّها به آن پایبند باشُند

مامى توانيم از اين بحران درماندگى جمعى نجات پيداكنيم. متاسفانه هميشه اين تفكر وجود داشته كهيك سخه کلی صادر واز فردا همه را به مثبتاند دعوت كنيم درحالي كه خوداين نگاه منشأ خيلي

دعوت نیم درخانی نه خوداین دندهمسا حیلی از مشکلات است مانمی توانیم با حرفهای خوب مردم را بسه کامیلی دعوت کنیم، خارج کردن جامعه از یک بحران اجتماعی و رفتن به سسمت اسمید نیاز مند اقدامات اساسی است و مهم ترین اقدامات می تواند پایبندی به همان ۳اصلی باشد كەاز آن نام برديم.



اگر فرد یا جامعه دچار ناکامی های مکرر شود، کم کم یک الگویسی در افراد ایجاد می شود که به آن درماندگی آموخته شده می گویند.این درماندگی آموخته شده مصداق وضعیتی است -رست می شو که فرد هر تلاشــی که می کندبــه ناکامی ختم میشود یا فرد به اصطلاح به در بسته می خورد. مدارا،قهر، برخورد تند، آشتی و هر روش دیگری، نتیجهای در پی نخواهد داشت واگر فرد یا جامعه چنین تجربهای را از سر بگذراند به انفعال خواهد رسید. انفعال به این معنا که

ىتاسفانە

كلى صادرواز فرداهمهرابه

فىلى از مشكلات است.ما

*م*اين تفكر وجودداشته كهيكند فرد گوشه نشینی را انتخاب میکنند و در میورد هیر مسألهای منفعلانه تصمیم میگیــرد. جنبوجــوش و تحرک از فرد گرفته میشود و داستان سرخوردگی آغاز میشـود. اما این که هر فرد ۔ سته به تجربه ناکامی های خود باید چه کارهایی انجام دهد تــا از ایـــن درماندگی نحــات بندا كنــد، متفاوت

تحرك وادارد مى تواند وسيله اى باشد كه فرد از انزوا خارج شود. مثلاً در مورد رعايت كردن قانون ويىاعتنا نبسودن به آن اگر افسراد يک جامعه به صورت عينى وملموس ببينند كه تبعيت از قانون برای آنها پیامدهای مثبتی خواهد داشت و برای كارى كه مى كنندارزش قايل هُستندبدونُ شُک میچ کس به فکے دور زدن قانون نمے افتد۔اما در جامعهای که هرچ و مرج و قانون شکنی یک نوع ارزش و زرنگی به حساب می آید بدون شک مردم جامعه کم کم از احتسرام به قانونی که می گذارند ت بی قانونی پیش سر خور ده می شــوند و به سه

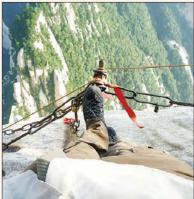


اطمينانو خروجاز بحران فردي - اجتماعي

اسفندىار آزاد روانشناس

فرد یا جامعه دچار مشـکل میشود مهمترین بحرانها بهطور کلی به دو دسته بحرانهای فردی و اجتماعی طبقهبندی می سوند. ما گاهی با یک بحران خانوادگی روبهرو هستیم که فرد در مواجهه با آن ممکن است دست راهحل این است که نیازهای افراد شنام به خودکشی بزند و گاه یک بحران اجتماعی داریم که جامعه را به سمت انزوا پیش میبرد. نکتهای که باید در مـورد بحرانُها به آن توجُه ویژهای شود این اسـت که بحران یک فوریت ریر ای سرمین دلیست محبوران یک موریت است و به همین دلیسل نیاز به پاست فوری دارد. درواقع بحران یک حالت آشفتگی است که ایجاد میشــود و فرد توانایــی مقابله با آن را ندارد بنابراین باید هر چه سـریع تر و تا قبل از این که در فرد یا جامعه ماندگار شـود دنبال اهکار باشیم. این که یک بحران اجتماعی با فردی به ســـلامت طــی شــود از ضروریات ست چرا که بحران ها نظام روانشناختی افراد را به هـــم می ریــزد و باعث دلهــره و اضطراب می شــود و می تواند فرد را بــه ناتوانی در انجام ئار ھاپش پکشاند. وُردی کـه توانایی حل مسائل را نداشـته

باشد دچار توقف میشود و این توقف میتواند او را به نابودی بکشـاند. همین ایستایی و عدم تحرک را میتوان بـه کل جامعه تعمیم داد که کم کم رسی کی کی کی بیشت میں بیند میں کم کی کی کم کم ہی تفاوتی کلی می شــود و جامعہ را بامشــکل مواجه می کند. در مواقع اینچنینی و زمانی که



ااجتماعي هامي كند.

ر سال کی شــود.مثلا در مورد زلزلــه مهم ترین کاری که می توان کرد بر طرف کردن نیازهای اولیه است. میوان در در طرف دردن نیادهای اوریه است. این که یک محیط امن برای افراد زلز افزده آماده شود تا از بحران اولیه عبور کنند. در مرحله دوم باید سراغ مسائلی رفت که برای افراد امنیت به همراه داشــته باشد. باید آسـیبپذیری ها پوشانده شود تا بتوانيم توانايي فرد را به او بازگردانیم. بایــد هیجانات منفــی از فرد دور شــود و در عین حال که تلاش میکنیم نقش یک شنونده خوب را بازی کنیم فر در ابه شرایط عادی زندگیاش بر گردانیم. مشاورها همواره بعداز بحران نقش اساســــی دارند. این موضوع هــم در بحران فــردی و هــم اجتماعی صدق مي كند. در يک بحران اجتماعی كه كل جامعه ی با آن در گیر می شــود مراکز حمایتی و رسانه ها نقش اساســی دارنــد و می تواننــد طول مدت افسردگیهای جامعه را کاهش دهند. در هرنوع بحرانی اصولا بــردن افراد به شــرایطی که در گذشته داشتند می تواند کمک کننده باشد. با اضافه این که تغییر حتما باید در سبک زندگی به وجود بیاید و تنها به حرفزدن و مشاوره اکتفا شود. کسب اطمینان دوباره یکی از مهم ترین اهکارهایی است که فرد را از یک بحران فردی

نگاه

كنندكه مورداصابت گلوله قرار نگرفته بود!